



**Ricardo Ramírez**

HR Advisor for High Growth Companies en Peoplematters

## El motor humano detrás del éxito STARTUP

**E**l ecosistema de emprendimiento español está en auge, y esto es sin duda una magnífica noticia para nuestro país y su tejido empresarial. Este buen momento es gracias al esfuerzo, trabajo y dedicación de quienes forman parte de él. Sin embargo, también implica retos, aprendizajes y cómo no, errores. Errores que, en muchos casos, podrían evitarse si supiéramos anticiparlos. ¿Sabemos cuáles son y cómo podemos prevenirlos? ¿Sabe un fundador cuál va a ser uno de sus mayores desafíos? ¿Saben a qué deben prestar especial atención los inversores?

A continuación, analizaremos los aspectos clave para lograrlo y cómo tanto fundadores como inversores pueden anticiparse y superarlos.

### EL EQUIPO, EL CORAZÓN DE TODA STARTUP

En este vertiginoso mundo de las startups, donde no faltan las grandes ideas y los modelos de negocio, existe, sin embargo, un factor que suele ser el determinante del éxito o el fracaso de una empresa: el equipo humano. Más allá de la genialidad de una idea o del grado de elaboración de un plan de negocio, en la práctica son las personas quienes hacen que una startup triunfe o se encamine al fracaso.

Imaginaros que somos como ese emprendedor que tiene una idea genial para ese mercado potencial, ese océano azul. Hemos trabajado duro para desarrollarla, hemos conseguido inversores y ahora estamos listos para conquistar el mundo. Ahora, cambiemos de perspectiva y pongámonos en los zapatos de un inversor de venture capital con millones de euros disponibles para invertir, buscando la próxima startup que revolucio-

nará el mundo. Hemos analizado cientos de decks, estudiado balances y hablado con emprendedores apasionados.

En el primer escenario, seguramente necesitemos rodearnos de personas que nos complementen y que sean mejores que nosotros en determinadas funciones. En el segundo escenario, invertiremos por los perfiles que han creado ese producto, servicio o solución. Así, más allá de la idea y el modelo de negocio, tanto emprendedores como inversores coinciden en un punto clave: el equipo debe ser una inversión, un activo que crezca en valor de una forma exponencial sobre su coste. Un equipo excepcional puede mejorar una idea, mientras que un equipo deficiente puede hundir incluso la idea más brillante.

“*El cambio es inevitable en todos los aspectos del negocio, por lo que debemos aceptar cierto grado de incertidumbre y buscar un equilibrio dinámico*”

### LA ETIMOLOGÍA DEL ÉXITO

La palabra equipo, proviene del germánico “skip” (barco) y del francés “equipage” (tripulación). Este concepto tiene su origen en la Edad Media y hace referencia al conjunto de personas que participan organizadamente en la compleja tarea de la navegación, equipando una embarcación con comida, utensilios, armas, velas y toda la tripulación necesaria para poder llevar a cabo un viaje. Si hacemos una analogía con el ecosistema startup, este es un viaje que muchas empresas de alto crecimiento comienzan, en el que algunas se hunden y en el que muy pocas llegan al destino después de años de travesía. No es un ecosistema apto para todos y se caracteriza por una rápida expansión, necesidad de adaptación constante, presión por resultados a corto plazo, culturas de trabajo intensas y dinámicas, así como altas expectativas de los inversores.

### LA SORPRESA DEL FUNDADOR

Los fundadores se sorprenden al descubrir que, tras lograr un producto mínimo viable y conseguir inversión, la mayor parte de su tiempo se dedica a la gestión de personas, convirtiéndose en uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan al construir una empresa de estas características. Para estar a la altura de las nuevas circunstancias, se debe adoptar un cambio de mentalidad de “construir un producto” a “construir un equipo y un negocio basado en el producto”. Este compromiso total con los asuntos relacionados con las personas llegará en oleadas en lugar de ser constante, y no desaparecerá a medida que la compañía escale, al contrario, la complejidad crecerá exponencialmente con su tamaño.

## NAVEGANDO EL CAMBIO: SEIS LECCIONES CLAVE

A través de las diversas fases de expansión, identifico seis enseñanzas fundamentales relacionadas con el capital humano, que son cruciales para el éxito y que todo profesional de la función de People debe conocer.

### 1. Priorizar la calidad del talento

Es clave mantener un alto número de perfiles que desde el inicio contribuyan al éxito del negocio, sean buenos en lo que hacen y sientan pasión por la compañía. Debemos ser muy rigurosos en nuestra estrategia de selección y, a medida que la empresa crece, debemos implementar sistemas robustos de evaluación para nutrir a nuestros mejores contribuidores y prescindir de aquellos que obstaculizan el progreso.

### 2. Gestionar la transición organizativa

Gran parte de este viaje consistirá en determinar el momento y la forma adecuada para evolucionar de un equipo inicial de generalistas versátiles a especialistas enfocados en áreas específicas.

### 3. Implementar estructuras organizativas de forma progresiva

Diseñar modelos organizativos sencillos desde el principio e ir avanzando con el paso del tiempo. Debemos también aplicar este enfoque en aspectos como la cultura, el onboarding, la formación, la comunicación interna, la política de remuneración y los sistemas por objetivos.

### 4. Evolucionar el papel de líder

El rol de fundador debe transformarse: de ser el creador y estar en todo, a ser el que dirige y organiza y, finalmente, el que inspira a los equipos. Aceptar y planificar esta evolución hará mejores

“  
*Son las personas quienes hacen que una startup triunfe o se encamine al fracaso”*

líderes y mantendrá al mismo tiempo el aporte único a la empresa y su esencia.

### 5. Equilibrar las necesidades inmediatas y las metas a largo plazo

Evaluar cuidadosamente el impacto futuro de las decisiones actuales relacionadas con la gestión del equipo. A veces, asumir cierta "deuda" organizativa es necesario, pero en otras ocasiones puede ser contraproducente, por lo que debemos desarrollar un criterio para invertir en iniciativas que puedan ofrecer beneficios exponenciales en el futuro.

### 6. Adoptar el cambio como constante

En entornos de rápido crecimiento, el cambio es inevitable en todos los aspectos del negocio (producto, procesos, prioridades, personas, sistema y estructura), por lo que debemos aceptar cierto grado de incertidumbre y buscar un equilibrio dinámico, concibiendo la organización como un organismo adaptativo más que como una estructura rígida.

Estas seis lecciones proporcionan un marco para la gestión estratégica de personas y resulta crítico entender que estas lecciones no son teorías, sino situaciones reales que experimentan numerosas startups a través de su evolución y crecimiento. La correcta gestión de cada uno de estos desafíos puede marcar la diferencia entre una startup en la que su última parada es el valle de la muerte y otra que emerge como líder en su mercado.

Por lo tanto, la función de People como motor de crecimiento y escalabilidad va más allá de las responsabilidades tradicionales de recursos humanos, se trata de un enfoque holístico que abarca todas las etapas del viaje del empleado, con un objetivo que debería estar marcado a fuego y es maximizar el retorno de la inversión de cada iniciativa relacionada con el talento. Este enfoque permitirá contribuir directamente al rendimiento empresarial, conectando la experiencia de empleado con la generación de valor medible para la organización.

El éxito de una startup no debería solo medirse con sus cifras financieras o el tamaño de su mercado, sino también por su capacidad de atraer, nutrir y comprometer a un grupo excepcional de personas que pueden llevar a cabo la visión de la empresa. Así, el departamento de People, lejos de ser una función de soporte, se convierte en un acelerador estratégico del crecimiento y de la adaptación al cambio, permitiendo a las organizaciones aumentar sus posibilidades de éxito, crear culturas más resilientes, innovadoras y preparadas para el futuro.

En un mundo donde el cambio es la única constante, el verdadero motor del éxito startup seguirá siendo, sin duda, el factor humano, convirtiéndolo en una inversión estratégica con un retorno multiplicador para todos los stakeholders.●